

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A IMPREVISIBILIDADE DE HORÁRIO E O *BURNOUT*  
NUMA AMOSTRA DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA: TESTE DE UMA MEDIAÇÃO  
MODERADA**

**Ana Beatriz da Costa Marta**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações**

**2020**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A IMPREVISIBILIDADE DE HORÁRIO E O *BURNOUT*  
NUMA AMOSTRA DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA: TESTE DE UMA MEDIAÇÃO  
MODERADA**

**Ana Beatriz da Costa Marta**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações**

**2020**

## **Agradecimentos**

À Professora Maria José Chambel, pela orientação, acompanhamento, paciência e confiança demonstrada, assim como à professora Vânia Carvalho pelo apoio durante este período.

À Associação Profissionais da Guarda, em especial ao presidente Cláudio Almeida pela disponibilidade e ajuda e a todos os militares da GNR que contribuíram com a sua participação, na recolha de dados, pois só assim foi possível a realização deste trabalho.

À minha família, especialmente à minha irmã, à minha mãe, ao meu pai e aos meus queridos avós por estarem sempre presentes em todos os momentos, por me terem dado a oportunidade de escolher o meu caminho e por me motivarem a alcançar os meus objetivos.

Ao Bernardo, por todo o apoio incondicional, amizade e amor.

À Tânia e à Rita por me incentivarem a dar sempre o meu melhor e por me mostrarem que o trabalho em equipa vale muito mais do que a soma das nossas partes.

Aos amigos que estiveram presentes desde o início desta aventura e que levo comigo para a vida: Adriana, André e Carol.

A todos os meus amigos e colegas de curso que se cruzaram no meu caminho nestes cinco anos de faculdade, obrigada!

## Índice

Resumo .....	iv
<i>Abstract</i> .....	v
Introdução.....	1
Enquadramento teórico .....	2
O Conflito trabalho-família e o <i>Burnout</i> .....	2
A Imprevisibilidade de horário .....	5
O Suporte do supervisor .....	8
Método .....	9
Procedimento e Amostra.....	9
Medidas.....	10
Análise de dados.....	12
Resultados.....	13
Análise Fatorial Confirmatória.....	13
Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo .....	14
Teste de hipóteses.....	15
Discussão .....	17
Limitações e sugestões para estudos futuros.....	20
Implicações práticas .....	21
Referências bibliográficas .....	22

## **Índice de Quadros**

**Quadro 1** - *Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo*

**Quadro 2** - *Efeitos de Mediação*

**Quadro 3** - *Análise do efeito e moderação da variável suporte do supervisor*

**Quadro 4** - *Análise do efeito indireto da imprevisibilidade de horário no burnout*

## Resumo

O principal objetivo do presente estudo visa analisar o papel mediador do conflito trabalho-família na relação entre a imprevisibilidade de horário e o *burnout*, assim como explorar o suporte do supervisor específico para o trabalho-família como possível variável moderadora entre a imprevisibilidade de horário e o conflito trabalho-família. Foram analisadas 291 respostas de profissionais pertencentes à Guarda Nacional Republicana. Como esperado, os resultados obtidos indicam que indivíduos com horários mais imprevisíveis são os que têm maior dificuldade em conciliar o papel do trabalho com o da família, sendo que essa dificuldade, por sua vez, leva a que evidenciem níveis mais elevados de *burnout*. Assim, o conflito trabalho-família apresenta uma mediação total na relação entre a imprevisibilidade de horário e o *burnout*. O estudo contribui para a literatura ao explorar o conflito trabalho-família e o *burnout* em militares da GNR, sendo esta uma profissão com tendência a apresentar elevados níveis de stress, existindo necessidades de intervenção nesta área. Por fim, são apresentadas limitações, sugestões para estudos futuros e algumas implicações práticas.

**Palavras-chave:** imprevisibilidade de horário; conflito trabalho-família; *burnout*; suporte do supervisor; Guarda Nacional Republicana

## **Abstract**

The aim of the present study is to analyze the mediator role of the work-family conflict in the relation between unpredictable working time and burnout, as well as to explore the supervisor specific support for work-family as a possible moderator variable between the unpredictable hours and the work-family conflict. A total of 291 responses from professionals belonging to the Guarda Nacional Republicana were analyzed. As expected, the results obtained indicate that individuals with more unpredictable schedules will find it more difficult to conciliate the role of work with the role of family, which in turn, will increase the burnout levels. In addition, the mediation analysis showed that the work-family conflict has a total mediation effect in the relation between unpredictable working time and burnout. The study contributes to the literature by exploring the work-family conflict and burnout in GNR police officers, which is a profession with tendency to present high levels of stress and with needs for intervention in this area. Finally, limitations, suggestions for future studies and some practical implications are presented.

**Palavras-chave:** unpredictable working time; work-family conflict; *burnout*; supervisor support; Guarda Nacional Republicana

## Introdução

A atividade policial é vista muitas vezes como uma profissão stressante, exigente e exposta a situações violentas (Abdollahi, 2002). Além disso, esta profissão envolve trabalho por turnos, excesso de carga horária, falta de horas de descanso, e disponibilidade permanente (Rebelo & Leal, 2012). Estes fatores fazem com que o horário de trabalho dos polícias se torne muito instável, tornando a compatibilização das exigências do trabalho com as da vida familiar difícil para estes profissionais. Apesar da imprevisibilidade de horário ser uma variável pouco explorada, esta é uma exigência de algumas profissões, nomeadamente de funções do contexto policial e militar, sendo assim importante o estudo da mesma e da sua relação com o conflito trabalho-família. Por outro lado, o conflito entre o trabalho e a família, mais especificamente, a interferência do papel do trabalho na vida familiar dos trabalhadores, pode levar a um aumento dos níveis de *strain* (O'Driscoll, Poelmans, Spector, Kalliath, Allen, Cooper, & Sanchez, 2003). Neste caso, o *strain* surge quando o domínio do trabalho esgota os recursos do colaborador, ficando este sem recursos para utilizar no papel da família. Quando ocorre o prolongamento desta situação, os níveis de *burnout* têm tendência a aumentar (Maslach, 2003), tendo esta síndrome de *strain* um efeito prejudicial na saúde dos trabalhadores (Schaufeli & Bakker, 2004).

Nos últimos anos, como forma de melhorar o conflito entre o trabalho e a família, uma área de estudo com cada vez mais interesse tem sido o suporte social e organizacional (O'Driscoll et al., 2003), tanto numa abordagem das políticas formais da organização, como das perceções dos trabalhadores sobre o suporte que recebem no trabalho. Assim, considera-se que o suporte do supervisor específico para ajudar os colaboradores a gerir os domínios do trabalho e da família, pode moderar o efeito da imprevisibilidade de horário no conflito entre o trabalho e a família (O'Driscoll et al., 2003).

Numa amostra de profissionais da Guarda Nacional Republicana\* (GNR) e utilizando como base o modelo da conservação de recursos (COR) (Hobfoll, 2002), este estudo pretende explorar, em primeiro lugar, as relações entre a imprevisibilidade de horário, o conflito trabalho-família e o *burnout*, e em segundo lugar, pretende estudar o suporte da chefia específico para o trabalho-família como possível moderador entre a relação entre a imprevisibilidade de horário e o conflito trabalho-família.

\*A GNR é uma força de segurança de natureza militar que executa fundamentalmente funções policiais em situações de normalidade



## Enquadramento teórico

### O Conflito trabalho-família e o *Burnout*

De acordo com Greenhaus e Beutell (1985, p. 77), o conflito trabalho-família é uma “forma de conflito inter-papel na qual as pressões exercidas pelo papel do domínio do trabalho e do domínio da família são mutuamente incompatíveis em algum aspeto, de modo a que a participação num papel (profissional) torna mais difícil a participação no outro (familiar)”. Assim, segundo estes autores existem três formas de conflito trabalho-família: o conflito de base temporal (*time-based*), o conflito com base na pressão (*strain-based*) e o conflito com base no comportamento (*behavior-based*). O primeiro surge quando o tempo despendido em atividades de um domínio (trabalho), não pode ser utilizado em atividades de outro domínio (família) (Greenhaus & Beutell, 1985). O conflito com base na pressão (*strain-based*) surge quando o *strain* de um domínio (trabalho) afeta o desempenho noutro domínio (família). Desta forma, os papéis tornam-se incompatíveis, pois o *strain* oriundo de um papel torna difícil o cumprimento das exigências de outros papéis (Pleck, Staines, & Lang, 1980). Qualquer característica do papel de trabalho ou da família que produza *strain* pode contribuir para o conflito trabalho-família. Os stressores podem provocar sintomas de *strain* como: ansiedade, tensão, depressão, fadiga, apatia e irritabilidade (Brief, Schuler & Van Sell, 1981, citado por Greenhaus & Beutell, 1985). O conflito de base temporal e o conflito *strain-based* estão indiretamente relacionados. O extenso tempo dedicado a um domínio pode indiretamente produzir conflito de base *strain* (e.g.: horas de trabalho longas e inflexíveis, viagens extensivas e *overtime*). Assim, estes dois tipos de conflito partilham algumas fontes comuns de conflito no domínio do trabalho (Greenhaus & Beutell, 1985). Por último, o conflito com base no comportamento (*behavior-based*) ocorre quando existe uma incompatibilidade de comportamentos expectados em cada um dos domínios. Se a pessoa não for capaz de adaptar o seu comportamento para cumprir com as diferentes expectativas dos domínios, pode surgir conflito (Greenhaus & Beutell, 1985). Assim, a atividade policial pode aumentar o conflito trabalho-família através destas três dimensões. Sendo um trabalho frequentemente desempenhado por turnos, a irregularidade e inflexibilidade dos turnos, vai aumentar o conflito *time-based* (Pleck et al., 1980). Por outro lado, tal atividade obriga os polícias a terem de lidar com situações de perigo e stressantes constantemente (e.g., luta contra o crime, manutenção da segurança) (Ainsworth, 2002), o que pode contribuir para o conflito *strain-based*. Além

disso, este tipo de profissão aumenta o conflito de base no comportamento (*behavior-based*). Não só pela variedade de funções típicas da atividade policial, que podem levar a ambiguidade e conflito de papéis (Ainsworth, 2002), como pelo estilo de comportamento que os polícias têm no domínio do trabalho que pode ser incompatível com o papel que é esperado em casa. A profissão de polícia envolve impersonalidade, lógica, poder e autoridade. Comportamentos que podem ser incompatíveis com os comportamentos expectáveis pela sua família que pode esperar e/ou desejar que o indivíduo seja mais emocional e vulnerável nas suas relações familiares (Burke and Weir, citado por Greenhaus & Beutell, 1985). Uma teoria que serve de base para o conflito trabalho-família é a teoria dos papéis (Kanh, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Esta defende que os indivíduos, ao desempenharem diversos papéis na sua vida, nem sempre vão conseguir corresponder às expectativas de todos esses papéis. Assim, o conflito surge, pois, a variedade de papéis e as exigências de cada domínio, dificultam o desempenho dos papéis. Outro pressuposto que ajuda a compreender o conflito trabalho-família é a hipótese da escassez dos recursos (Goode, 1960). Esta defende que os recursos dos sujeitos são limitados (e.g., tempo, energia, atenção). Desta forma, o desempenho de um papel deixa poucos recursos disponíveis para a participação noutro papel.

Um dos problemas do conflito trabalho-família é que, estando diretamente relacionado com o *burnout*, tem um efeito prejudicial na saúde dos trabalhadores (Schaufeli & Bakker, 2004), leva a uma menor satisfação com a vida (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) e diminui o bem-estar (Grant-Vallone, & Donaldson, 2001). A teoria da conservação dos recursos - COR (Hobfoll, 1989, 2002) pode ajudar a compreender este efeito do conflito trabalho-família. A base desta teoria é que as pessoas tentam obter, reter e proteger recursos, isto é, objetos, condições, características pessoais ou energias (tempo, dinheiro e conhecimento) que são valiosos para o indivíduo ou servem de meios para obter recursos (Hobfoll, 2002). De acordo com o princípio da *primazia da perda dos recursos*, na presença da mesma quantidade de perdas e ganhos, as perdas vão produzir um impacto significativamente maior do que os ganhos (Hobfoll, 1989). O stress é uma reação ao ambiente quando existe uma ameaça de perda de recursos, uma perda de recursos real, ou quando não se obtém os recursos que eram esperados após um investimento significativo. O *burnout* surge assim da resposta prolongada ao stress no local de trabalho (Maslach, 2003).

De acordo com a COR, os indivíduos ao sentirem que não têm recursos suficientes para ambos os domínios, sentem que as exigências dos papéis vão implicar uma ameaça ou perda de recursos (e.g., o tempo num domínio não vai estar disponível para o outro). Assim, os indivíduos experienciam altos níveis de conflito trabalho-família, quando o domínio do trabalho deixou poucos recursos disponíveis para as suas exigências familiares (Grandey & Cropanzano, 1999). Deste modo, como referem Ten Brummelhuis e Bakker (2012) no modelo *Work-Home Resources*, tendo por base o modelo da COR, o conflito trabalho-família, sendo uma situação de perda de recursos, favorecerá o aparecimento do *strain* no trabalho. De acordo com estes autores, o conflito trabalho-família pode ser definido como um processo em que as exigências contextuais do trabalho esgotam os recursos do trabalhador, deixando este de ter recursos suficientes para um funcionamento ótimo no domínio da família e, consequentemente, uma situação de perda de recursos que potenciará o aparecimento do *strain*.

Deste modo, podemos prever que o conflito trabalho-família tenha um efeito direto no *burnout* (Bacharach, Bamberger & Conley, 1991). O *burnout* é considerado uma resposta prolongada a um stressor crónico emocional e interpessoal no trabalho (síndrome de *strain*) (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Esta síndrome tem várias conceções e segundo Shirom e Melamed (2006), o *burnout* é um estado afetivo caracterizado pela exaustão emocional, exaustão física e exaustão mental, sendo que quando o indivíduo está continuamente exposto a stressores ocupacionais, os seus recursos energéticos de *coping* deterioram. A componente da exaustão física representa os sentimentos de cansaço físico perante o trabalho, traduzindo-se por uma perda de energia física. A exaustão emocional envolve os sentimentos de cansaço emocional procedentes das relações com os outros, refletindo-se num decréscimo de cordialidade e sensibilidade perante as necessidades dos outros. Por fim, a exaustão cognitiva são os sentimentos de desgaste cognitivo do trabalho, manifestando-se por uma diminuição da capacidade de pensamento e concentração.

Vários estudos têm demonstrado a relação entre o conflito trabalho-família e o *burnout* (Montgomery, Peeters, Schaufeli & Ouden, 2003; Bacharach et al., 1991; Hall, Dollard, Tuckey, Winefield, & Thompson, 2010; Peeters, Montgomery, Bakker, & Schaufeli, 2005). Num estudo de Bacharach et al. (1991), numa amostra de enfermeiros e engenheiros civis, concluiu-se que o conflito trabalho-família tinha um efeito direto no *burnout*. No estudo de Montgomery et al. (2003) com uma amostra de 127 participantes

sendo 81% eram do sexo masculino, o conflito trabalho-família demonstrou ter uma relação positiva com o *burnout*. Desta forma, a primeira hipótese proposta é:

Hipótese 1: O conflito trabalho-família relaciona-se positivamente com o *burnout*.

### **A Imprevisibilidade de horário**

Uma característica do serviço da GNR é o trabalho por turnos. A relação entre o trabalho por turnos e o conflito trabalho-família tem demonstrado ser incongruente (Shen & Dicker, 2008), existindo estudos que indicam que o trabalho por turnos está associado a um maior conflito trabalho-família (Grosswald, 2003; Beutell, 2010; Tuttle & Garr, 2012), outros estudos que demonstram que o trabalho por turnos pode ser positivo para o conflito trabalho-família (West, Mappedzahama, Ahern, & Rudge, 2012) e outros que não encontraram relação entre estas variáveis (Ruivo, 2013; Tausig & Fenwick, 2001). Por exemplo, os resultados de um estudo de Beutell (2010), com uma amostra de 2810 trabalhadores, demonstraram que os turnos rotativos aumentaram o conflito trabalho-família. Também num estudo de Tuttle & Garr (2012), com uma amostra nacional americana de 3051 pessoas, os trabalhadores por turnos tiveram maior conflito trabalho-família do que os trabalhadores com horário fixo. Em sentido contrário, num estudo de West et al. (2012) com enfermeiras, observou-se que o trabalho por turnos rotativos era vantajoso para alguns profissionais na gestão de aspetos sociais e familiares devido ao tempo livre e flexibilidade que proporcionam. Outros estudos também revelaram que trabalhar por turnos rotativos não tem influência no equilíbrio entre o trabalho e a família, como o estudo de Tausig e Fenwick (2001), com uma amostra nacional americana de 2958 participantes.

Como West et al. (2012) refere, por vezes os impactos atribuídos ao trabalho por turnos, não são devidos aos turnos em si, mas a outros fatores que estão associados aos mesmos (e.g., controlo do próprio horário). Desta forma, pensa-se que provavelmente a incongruência da relação entre o trabalho por turnos e o conflito trabalho-família existe, porque a variável que explica esta relação é a imprevisibilidade dos turnos. Scholarios, Hesselgreaves e Pratt (2017) definem a imprevisibilidade de horário como o prolongamento do horário e a falta de controlo sobre o mesmo. Estes autores acrescentam que a imprevisibilidade ocorre sempre que os trabalhadores: experienciam mudanças no turno de última hora ou com pouca antecedência do seu início ou fim; fazem horas extra;

prolongam o horário; quando não existem períodos de descanso entre turnos e quando não têm um dia livre entre períodos de trabalho (Scholarios et al., 2017). A cultura policial exige que a imprevisibilidade seja uma exigência na vida dos trabalhadores (Turnbull & Wass, 2015), sendo a disponibilidade permanente e o trabalho fora de horas, expectativas do trabalho de um polícia/militar da GNR (Scholarios, et al., 2017). De acordo com o art.º 9.º do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (Decreto-Lei n.º 30, 2017), “o militar da Guarda encontra-se permanentemente de serviço (...) mesmo com sacrifício dos interesses pessoais não se ausentando da área onde presta serviço, a não ser quando devidamente autorizado”. Como foi referido anteriormente, o conflito trabalho-família ocorre quando a participação num domínio torna mais difícil a participação noutra domínio, tornando os papéis nestes domínios mutuamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985). A imprevisibilidade de horário, ao estar associada tanto ao prolongamento de horário como à falta de controlo sobre o mesmo (Scholarios et al., 2017), vai aumentar o conflito trabalho-família. O tempo, sendo um recurso limitado (Goode, 1960), quando é utilizado no domínio do trabalho, torna-se menos disponível para o papel da família (Greenhaus & Beutell, 1985). Desta forma, o prolongamento do horário, os turnos longos, as horas extra, assim como a falta de controlo sobre o próprio horário, são fatores que ao esgotarem o tempo do indivíduo num único domínio (profissional), vão aumentar o conflito *time-based*. Estas características do horário, também vão ser fatores de stress para os trabalhadores, pois vão dificultar a capacidade dos profissionais na gestão do seu tempo. Assim, os sintomas de *strain* do domínio profissional vão afetar o domínio da família, aumentando o conflito *strain-based*. Vários estudos referem que a imprevisibilidade de horário aumenta o conflito trabalho-família (Henly & Lambert, 2004; Eurofound, 2012; Scholarios et al., 2017; Schneider & Harknett, 2018). No estudo de Henly & Lambert (2004), numa empresa de retalho com uma amostra de 112 participantes, a imprevisibilidade de horário demonstrou aumentar tanto o conflito trabalho-família *time-based*, como o conflito trabalho-família *strain-based*. Num estudo de Scholarios et al. (2017) com polícias, quando os níveis de imprevisibilidade de horário eram mais elevados, estes tinham maior tendência em experienciar conflito trabalho-família e stress percebido. Assim surge a segunda hipótese do presente estudo:

Hipótese 2: A imprevisibilidade de horário dos militares da GNR vai aumentar os níveis de conflito trabalho-família.

Com base na teoria da conservação dos recursos, podemos referir que a imprevisibilidade de horário pode ser considerada um fator de stress, pois leva à perda efetiva de recursos energéticos como o tempo e o controlo. Ao ser uma característica inerente à função de polícia, esta está presente sistematicamente na vida dos indivíduos, favorecendo assim o aparecimento de *strain* no trabalho e podendo levar ao *burnout*. Como foi referido anteriormente, a imprevisibilidade do horário prejudica a conciliação entre o papel profissional e familiar pois pode esgotar o tempo do sujeito no domínio do trabalho, sobrando pouco tempo para desempenhar o papel da família. Além disso, o *strain* provocado por esta exigência no domínio profissional vai também afetar indiretamente o domínio familiar. Por outro lado, também foi observado que o conflito trabalho-família tem uma relação direta com o *burnout*. Deste modo, considera-se que o conflito trabalho-família é o mecanismo que explica o porquê de a imprevisibilidade de horário poder levar ao aparecimento de *burnout*. Vários estudos referem que o conflito trabalho-família medeia a relação entre as exigências do trabalho e o *burnout* (Montgomery et al., 2003; Hall et al., 2010; Peeters et al., 2005). No contexto específico da atividade policial, um estudo longitudinal na Austrália, comprovou que as exigências do trabalho destes profissionais levavam a um maior conflito trabalho-família, que por sua vez, aumentava a exaustão emocional (Hall et al., 2010). Também num estudo de Peeters et al. (2005) com uma amostra de 1264 participantes em que 58% eram homens e 42% mulheres, as exigências do trabalho demonstraram ter um efeito direto, mas também indireto no *burnout* através do conflito trabalho-família. Da mesma forma, outros estudos demonstraram especificamente que o conflito trabalho-família é um mediador da relação entre a imprevisibilidade de horário e o stress percebido (Scholarios et al., 2017; Schneider & Harknett, 2018). Num estudo com uma amostra de 27 792 trabalhadores do setor de retalho e alimentação, foi demonstrado que o conflito trabalho-família mediava a relação entre a imprevisibilidade de horário e o distress psicológico (Schneider & Harknett, 2018). No contexto específico da polícia, o estudo de Scholarios et al. (2017) referido anteriormente, concluiu que o conflito trabalho-família era também um mediador da relação entre a imprevisibilidade de horário e o stress percebido.

Hipótese 3: O conflito trabalho-família medeia a relação entre a imprevisibilidade de horário e o *burnout*.

## O Suporte do supervisor

O suporte social do trabalho é definido como o grau em que o indivíduo percebe que o seu bem-estar é valorizado pelas fontes do local de trabalho como os colegas, os supervisores e a organização em que está inserido (Eisenberger, Singlhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). O conceito de suporte social do local de trabalho é derivado do conceito de suporte social (Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011). Cobb (1976) foi um dos primeiros autores a definir o suporte social. Para este autor, o suporte social é a capacidade do sujeito de se compreender como parte de um grupo. Isto acontece através da informação que leva o sujeito a acreditar: que ele é estimado e que as pessoas se preocupam com ele; que ele é apreciado e tem valor; e que ele faz parte de uma rede de obrigações recíprocas. Outra definição de suporte social muito utilizada é a dos autores Sarason, Levine, Basham e Sarason (1983, p.127) que definem o mesmo como “a existência/disponibilidade de pessoas em que se pode confiar, pessoas que mostram que se preocupam conosco, nos valorizam e gostam de nós”. Kossek e colegas (2011) referem que o suporte social do local de trabalho pode ser proveniente de diversas fontes (e.g., supervisores, colegas e própria organização) e que pode ser geral ou específico. No caso do presente estudo, o foco é o suporte do supervisor. O suporte geral do supervisor é definido como o grau em que os trabalhadores percebem que as suas chefias diretas se preocupam com o seu bem-estar (Kossek et al., 2011), através de expressões gerais de preocupação (suporte emocional) ou assistência tangível (suporte instrumental) (House, 1981, citado em Kossek et al., 2011). Por outro lado, o suporte do supervisor específico para o trabalho-família refere-se ao grau de percepção dos trabalhadores em como as suas chefias diretas facilitam a gestão da relação entre os domínios trabalho-família e se preocupam com a capacidade do indivíduo de experienciar relações positivas nestes domínios (Thomas & Ganster, 1995). Este tipo de suporte é demonstrado através de comportamento de ajuda do supervisor para resolver conflitos entre o trabalho e a família (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner & Hanson, 2009) e/ou atitudes de empatia com o objetivo de que o subordinado possa equilibrar o seu trabalho com a sua família (Thomas & Ganster, 1995).

De acordo com Cohen e Wills (1985), o efeito do suporte social na saúde pode ser explicado através do *Buffering Model*. Segundo este modelo, o suporte social poderá proteger os trabalhadores em situações de stress, fornecendo mecanismos de *coping*. Assim, perante um estímulo ameaçador, o suporte social irá atuar como moderador, ou

seja, faz com que os efeitos deste stressor na saúde do sujeito sejam menores (Cohen & Wills, 1985). De forma consistente com o modelo de conservação de recursos, o suporte do supervisor pode fornecer recursos de forma a compensar uma eventual perda de recursos, diminuindo a ocorrência de *strain* (Hobfoll, 2001). Do mesmo modo, o suporte do supervisor pode ajudar os trabalhadores a reestruturarem as exigências no trabalho de forma a que estas se tornem mais geríveis, aumentando as capacidades do colaborador para lidar com os stressores (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). Assim, considera-se que o suporte do supervisor para as questões do trabalho-família vai ser um atenuador dos efeitos nefastos da imprevisibilidade de horário no conflito trabalho-família. Desta forma surge a quarta hipótese:

Hipótese 4: O suporte da chefia específico do trabalho-família vai moderar a relação entre a imprevisibilidade de horário e o conflito trabalho-família, de tal modo que esta relação é mais fraca na presença de elevado suporte por parte da chefia.

## **Método**

### **Procedimento e Amostra**

Os dados do presente estudo foram recolhidos através de um questionário. Deste questionário foram apenas utilizadas algumas escalas, que correspondem às variáveis do presente estudo. Relativamente ao procedimento de recolha de dados, foi feito um pedido ao presidente da Associação Profissionais da Guarda para difundir pela associação um e-mail que pedia a colaboração dos participantes, que continha os objetivos do estudo e um link de acesso ao questionário, colocado na plataforma *Survey Monkey*. A participação foi voluntária e foi garantido o anonimato dos dados recolhidos.

Foi obtida uma amostra de um total de 291 participantes. A amostra é maioritariamente constituída por colaboradores do sexo masculino (93,1%). Uma percentagem significativa dos participantes é casada (79,7%), 16,2% são solteiros, e 4,1% são divorciados/separados. Relativamente à idade, 14,8% dos colaboradores têm entre 20 a 30 anos, 38,1% têm entre 31 a 40 anos, 33,0% têm entre 41 a 50 anos e 14,1% têm entre 51 a 60 anos. A maioria dos participantes trabalha há *mais de 6 anos* na GNR (85,9%), 11,3% *entre 2 a 6 anos*, e 2,7% trabalha há menos de 2 anos. Relativamente às habilitações literárias, 2,7% têm o 6º ano, 18,2% têm o 9º ano, 65,6% dos participantes têm o nível de secundário como habilitação e 13,4% têm o ensino superior. Face à



categoria, 91,1% dos participantes são guardas, 6,5% são sargentos e 2,4% são oficiais. A maioria dos participantes trabalha por turnos (84,5%) e 81,4% refere que os seus turnos incluem trabalhar entre a meia-noite e as oito da manhã. Por fim, relativamente ao trabalho ao fim de semana, 17,5% dos participantes trabalham 7 a 8 dias por mês, 30,2% trabalham 5 a 6, 23,4% trabalham 3 a 4, 22,3% trabalham 1 a 2 e 6,5% não trabalha ao fim de semana.

## **Medidas**

***Imprevisibilidade de horário.*** Esta variável foi medida com base na escala de Scholarios et al. (2017), que contém seis itens cujo somatório reflete o grau em que o padrão geral dos horários resulta em imprevisibilidade. Os seis itens presentes na escala eram: “Quantas vezes por semana, em média, continua a trabalhar depois de terminar o seu turno?” (nenhuma (1), uma (2), duas (3), duas a sete (4)); “Quantos minutos em média demora esse prolongamento no trabalho depois do turno?” (nenhum (1), até 30 min (2), entre 30 a 60 min (3), entre 60 a 90 min (4), entre 90 a 120 min (5), mais de 120 min (6)); “Costuma fazer remunerados/gratificados? Se sim, quantas horas por semana?” (nenhum (1), menos 4h/semana (2), mais de 4h/semana (3)); “Tem menos de 11h de repouso entre dois dias/turnos de trabalho.” (nunca (1), poucas vezes por ano (2), poucas vezes por mês (3), várias vezes por mês (4)); “Tem períodos de trabalho de mais de 10h seguidas.” (nunca (1), poucas vezes por ano (2), poucas vezes por mês (3), várias vezes por mês (4)); “Não ter um dia livre entre períodos de trabalho.” (nunca (1), poucas vezes por ano (2), poucas vezes por mês (3), várias vezes por mês (4)). Esta escala apresentou uma consistência interna ( $\alpha$ ) de .76.

***Conflito trabalho-família.*** Para medir esta variável foi utilizado o instrumento de medida de Carlson, Kacmar e Williams (2000), traduzido e adaptado à população portuguesa por Vieira, Lopez e Matos (2014). Foram utilizados apenas 6 dos 14 itens originais, como “Tenho de faltar a atividades pessoais/familiares devido ao tempo que ocupo com as responsabilidades do trabalho” ou “O tempo que dedico ao trabalho não me permite participar nas responsabilidades e tarefas domésticas”. Os participantes responderam numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. A escala apresentou um nível de consistência interna ( $\alpha$ ) de .90.

**Burnout.** Esta variável foi medida com base no instrumento de medida de *burnout* de Shirom e Melamed (2016), traduzido e adaptado à população portuguesa por Gomes (2012). A escala é composta por 14 itens, baseados em três dimensões de *burnout*: a exaustão física, a exaustão mental e a exaustão emocional. A dimensão de exaustão física é composta por 6 itens, como “Ao acordar, sinto-me sem energia para ir trabalhar.” E apresenta uma consistência interna ( $\alpha$ ) de .91. A escala de exaustão mental tem 5 itens como “Tenho dificuldades em concentrar-me.” e apresenta uma consistência interna ( $\alpha$ ) de .94. A escala de exaustão emocional tem apenas 3 itens como “Sinto-me incapaz de ser simpático com os outros (ex. colegas de trabalho, população).” Apresenta uma consistência interna ( $\alpha$ ) de .67. Os itens foram respondidos numa escala de *likert* de 1 a 7, em que 1 corresponde a “Nunca” e 7 a “Todos os dias”. A escala global apresentou uma consistência interna elevada ( $\alpha$ =.93).

**Suporte do supervisor específico do trabalho-família.** A variável de suporte do supervisor foi medida através da escala Hammer et al. (2009). Foram utilizados apenas 4 itens da escala, como por exemplo “O meu comando direto faz-me sentir confortável ao falar com ele/ela sobre conflitos em relação a questões do trabalho e vida pessoal/familiar”. Os participantes responderam numa escala de *likert* de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). A consistência interna da escala mostrou-se elevada ( $\alpha$ =.90).

**Variáveis de controlo.** De modo a evitar a existência de explicações alternativas aos resultados obtidos foram controladas algumas variáveis. Estudos anteriores admitem que o trabalho noturno e o trabalho ao fim de semana podem aumentar os níveis de conflito trabalho-família (Beutell, 2010; Van Amelsvoort, Jansen, Swaen, Van Den Brandt, & Kant, 2004.; Demerouti, Geurts, Bakker, & Euwema, 2004; Jamal, 1981). Deste modo, as variáveis “trabalho noturno” e “trabalho ao fim de semana” foram controladas. A variável “idade” também foi controlada pois em vários estudos esta estava negativamente correlacionada com o conflito trabalho-família, ou seja, os sujeitos mais novos percecionavam maior conflito trabalho-família (Tausig & Fenwick, 2001; Tuttle & Garr, 2012). O estado civil dos participantes também foi controlado, uma vez que num estudo de Shen e Dicker (2008), os níveis de conflito trabalho-família foram superiores para colaboradores casados que trabalhavam por turnos do que os níveis de trabalhadores que eram solteiros.

## Análise de dados

Para proceder à análise de dados, foram utilizados os programas estatísticos *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 26.0), *SPSS Analysis of Moment Structures* (AMOS 26.0) e a ferramenta computacional *Process* (Hayes, 2018).

A primeira análise estatística realizada foi a análise fatorial confirmatória, recorrendo ao programa AMOS 26.0 para testar a adequação do modelo de medida às variáveis latentes em estudo (modelo teórico que integra e relaciona as variáveis latentes imprevisibilidade de horário, conflito trabalho-família, suporte do supervisor e *burnout*), na amostra. Considera-se que o modelo tem um bom nível de ajustamento, quando o *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA) tem valores iguais ou inferiores a .08, e tanto o *Comparative Fit Index* (CFI) como o *Incremental Fit Index* (IFI) apresentam valores iguais ou superiores a .90 (Byrne, 2016). De forma a descartar a hipótese de ocorrer um erro de método comum, ou seja, os resultados serem explicados por as variáveis terem sido medidas somente através de um método (neste caso o questionário), comparou-se o modelo teórico com o modelo de fator único. Este modelo conecta todas as variáveis observadas a uma única variável latente. Para proceder à comparação foram analisadas as diferenças do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) e os índices de ajustamento dos dois modelos.

De seguida, utilizando o SPSS 26.0, realizou-se uma análise das medidas de tendência central e dispersão, dos coeficientes de consistência interna (alfa de *Cronbach*) e dos coeficientes de correlação de *Pearson* ( $r$ ) para todas as variáveis em estudo.

Por fim, procedeu-se ao teste de hipóteses através o *Process* (Hayes, 2018), uma ferramenta computacional do SPSS (26.0). Utilizando o Modelo 7, testou-se o efeito de moderação e mediação proposto pelo modelo teórico do presente estudo. Desta forma, analisou-se o tamanho, a direção e a significância estatística do efeito de moderação do suporte da chefia na relação entre a imprevisibilidade de horário e o conflito trabalho-família, assim como a mediação do conflito trabalho-família na relação entre a imprevisibilidade de horário e o *burnout*.

## Resultados

### Análise Fatorial Confirmatória

Numa primeira fase foi realizada uma análise fatorial confirmatória que nos permitiu avaliar o ajuste das respostas obtidas face ao modelo teórico proposto, sendo este composto pelas variáveis latentes: imprevisibilidade de horário; conflito trabalho-família; *burnout* e suporte do supervisor). O modelo teórico mostrou ter um bom ajuste para todos os índices de ajustamento (RMSEA = .06; IFI= .925; CFI= .924; TLI= .917;  $\chi^2$  (396) = 807,072,  $p < .001$ ).

Pelo contrário, o modelo de um fator, no qual todas as variáveis observadas representam uma única variável latente, não tem bons índices de ajustamento (RMSEA = .14; IFI= .575; CFI= .573; TLI= .541), pois obteve um valor de qui-quadrado significativamente mais elevado ( $\chi^2$  (405) = 2716,578), apresentando uma diferença significativa entre os dois modelos ( $\Delta\chi^2$  (9) = 1909,506  $p < .001$ ). Assim, o modelo teórico é o modelo que melhor se ajusta aos dados, demonstrando que estes são melhor explicados quando analisamos as variáveis latentes em estudo como constructos distintos.

No quadro 1 pode-se observar a média (M) e desvio-padrão (DP) das variáveis em estudo. Verifica-se que as respostas dos participantes na variável conflito trabalho-família parecem indicar que este está presente (M=3.98; DP=.79, em que 3 corresponde a “*não concordo nem discordo*” e 4 a “*concordo*”). Relativamente ao *burnout*, a média das respostas dos profissionais da guarda parece indicar que os mesmos experienciam valores moderados (M=3.69; DP=1.33, sendo que 3 corresponde a “*uma vez por mês*” e 4 a “*algumas vezes por mês*”). A variável do suporte do supervisor específico para o trabalho-família também apresenta valores relativamente baixos (M=2.56; DP=1.07) entre 2 = “*discordo*” e 3 “*não concordo nem discordo*”.

## Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

Quadro 1 - Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo

	Média	DP	r						
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Idade	3.46	.91							
2. Estado civil <sup>a</sup>	-	-	.35**						
3. Trabalho noturno <sup>b</sup>	-	-	-.12*	.00					
4. Trabalho fins de semana <sup>c</sup>	-	-	-.30**	-.08	.52**				
5. Imprevisibilidade de Horário <sup>d</sup>	-	-	-.33**	-.02	.55**	.50**			
6. Conflito trabalho-família	3.98	.79	-.21**	.06	.23**	.37**	.45**		
7. <i>Burnout</i>	3.69	1.33	.02	.08	.12*	.17**	.21**	.52**	
8. Suporte do supervisor_TF	2.56	1.07	.03	.07	-.16**	-.19**	-.18**	-.30**	-.37**

Nota: N=291. <sup>a</sup>Variável *dummy* (0 = solteiro ou divorciado/separado; 1 = casado/união de fato). <sup>b</sup>Variável *dummy* (0 = não e 1 = sim). <sup>c</sup>Variável ordinal. <sup>d</sup>Variável constituída por 6 itens, alguns deles variáveis categóricas.  $p < .05$  (2-tailed)\*;  $p < .01$  (2-tailed)\*\*

Ao observar a tabela de correlações (quadro 1), é possível perceber que todas as variáveis em estudo (exceto as variáveis de controlo) se correlacionam entre si. Desta forma, podemos observar que existe uma relação significativamente positiva entre o conflito trabalho-família e o *burnout* ( $r=.52$ ,  $p<.01$ ), que se mostra em conformidade com o que esperamos na hipótese 1 (H1: O conflito trabalho-família relaciona-se positivamente com o *burnout*). Além disso, a imprevisibilidade de horário correlaciona-se positivamente com o conflito trabalho-família ( $r=.45$ ,  $p<.01$ ), tal como esperamos que aconteça na hipótese 2 (H2: quanto maior for a imprevisibilidade de horário dos militares da Guarda, maior será os níveis de conflito trabalho-família). Através desta matriz de correlações, também é possível observar que tanto a variável trabalho noturno ( $r=.55$ ,  $p<.01$ ), como a variável trabalho ao fim de semana ( $r=.50$ ,  $p<.01$ ) estão positivamente correlacionadas com a imprevisibilidade de horário.

## Teste de hipóteses

Para realizar o teste de hipóteses, foi utilizado o modelo 7 do *Process* (Hayes, 2018). A primeira hipótese do estudo propõe que o conflito trabalho-família se relaciona positivamente com o *burnout*. Como podemos observar no quadro 2, a hipótese foi suportada ( $B=.93$ ,  $p<.001$ ). O conflito trabalho-família tem um efeito direto no *burnout*, sendo que quanto maior forem os níveis de conflito, mais elevados serão os níveis de *burnout*.

Quadro 2. - *Efeitos de Mediação*

<i>Burnout</i> ( $R^2=.29$ ; $p<.001$ )				
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Imprevisibilidade de horário	.00	.02	.01	.99
Conflito trabalho-família	.93	.10	9.57	.000
Estado civil	.01	.18	.05	.96
Idade	.20	.09	2.36	.02
Noturno	.02	.22	.10	.92
Fins_sem	.00	.07	.03	.97

Nota:  $N = 291$ . *B* = coeficiente de regressão não-estandardizado

Ao observar o quadro 3, podemos referir que a variável de imprevisibilidade de horário ( $B=.06$ ,  $p<.001$ ) tem um efeito direto no conflito trabalho-família. Assim, a segunda hipótese deste estudo foi suportada, sendo que quanto maior for a imprevisibilidade de horário dos militares da GNR, maior serão os seus níveis de conflito trabalho-família.

Relativamente às variáveis que controlámos, a idade ( $B=-.08$ ,  $p=.12$ ) e o trabalho noturno ( $B=-.18$ ,  $p=.16$ ) não se relacionam significativamente com o conflito trabalho-família. Por outro lado, o estado civil ( $B=.25$ ,  $p=.02$ ) e o trabalho ao fim de semana ( $B=.12$ ,  $p=.004$ ) mostraram ter uma relação positiva significativa com o conflito trabalho-família.

Quanto à terceira hipótese do estudo, esta propõe que o conflito trabalho-família medeia a relação entre a imprevisibilidade de horário e o *burnout*. Ao observar o quadro 2, pode-se referir, que além de existir uma relação positiva e significativa entre o conflito

trabalho-família e o *burnout*, existe uma mediação total, porque na presença do mediador (i.e. conflito trabalho-família) a imprevisibilidade de horário deixa de ter uma relação significativa com o *burnout*. Além disso, através da utilização do método de reamostragem *bootstrapping* que replica os resultados numa amostra de 5000 participantes (Hayes, 2018), determinou-se os efeitos indiretos e os intervalos de confiança. Como o valor zero não se encontra entre os valores mínimos e máximos dos intervalos de confiança de 95% pode-se referir que o efeito indireto da imprevisibilidade de horário no *burnout*, através do conflito trabalho-família, é significativo. Desta forma, conclui-se que a hipótese 3 foi suportada, sendo que não existe um efeito direto da imprevisibilidade de horário no *burnout*, mas apenas um efeito indireto através do mediador conflito trabalho-família.

Quadro 3. - *Análise do efeito e moderação da variável suporte do supervisor*

CTF ( $R^2=.29$ ; $p<.001$ )				
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Imprevisibilidade de horário (IMP)	.06	.01	5.22	.000
Suporte do Supervisor_TF (SS)	-.16	.04	-4.38	.000
IMP * SS	-.01	.01	-1.04	.30
Estado civil	.25	.11	2.36	.02
Idade	-.08	.05	-1.55	.12
Noturno	-.18	.13	-1.40	.16
Fins_sem	.12	.04	2.87	.004

Nota: N = 291. CTF = Conflito trabalho-família. *B* = coeficiente de regressão não-estandardizado

Quadro 4. - *Análise do efeito indireto da imprevisibilidade de horário no burnout*

<i>Burnout</i>				
Mediador	ChefTF	<i>B</i>	Boot <i>SE</i>	IC (95%, <i>bias-corrected bootstrap</i> )
CTF	-1.31	.06	.02	[.03, .10]
CTF	-.06	.06	.01	[.04, .08]
CTF	1.19	.05	.02	[.01, .08]

Nota: Intervalo de Confiança = IC

Por último, a hipótese 4 admitia a possibilidade de existir uma relação de moderação do suporte do supervisor na relação entre a imprevisibilidade de horário e o conflito trabalho-família. Ao observar o quadro 3, podemos referir que esta hipótese não foi suportada ( $B=-.01$ ,  $p=.30$ ). Desta forma, a imprevisibilidade de horário vai aumentar os níveis de conflito trabalho-família, independentemente do suporte do supervisor. No entanto, observou-se que o suporte do supervisor, apesar de não ter um efeito moderador como era esperado, apresenta um efeito direto inverso no conflito trabalho-família ( $B=-.16$ ,  $p<.001$ ).

### Discussão

O presente estudo analisou a relação entre o conflito trabalho-família e o *burnout*, assim como a relação entre a imprevisibilidade de horário e o conflito trabalho-família, numa amostra da Guarda Nacional Republicana, tentando também perceber o efeito de mediação do conflito trabalho-família na relação entre a imprevisibilidade de horário e o *burnout*. Quisemos ainda analisar a moderação do suporte do supervisor específico do trabalho-família na relação entre a imprevisibilidade de horário e o conflito trabalho-família.

No que diz respeito à primeira hipótese e como esperávamos, o conflito trabalho-família demonstrou ter uma relação positiva com o *burnout*. Tendo por base a Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 2002), os sujeitos ao percecionarem que não têm recursos suficientes para conciliar o domínio profissional e familiar, como acontece na situação de conflito trabalho-família, sentem-se colocados numa situação de ameaça ou perda de recursos (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), favorecendo assim o aparecimento de *strain* e consequentemente de *burnout*. Esta relação entre o conflito trabalho-família e o *burnout* já tinha tido suporte em estudos anteriores (Montgomery et al., 2003; Hall et al., 2010; Peeters et al., 2005; Bacharach et al., 1991). No entanto, este estudo permitiu explorar a relação entre o conflito trabalho-família e o *burnout*, numa amostra da Guarda Nacional Republicana, contribuindo para a literatura neste sentido.

Os resultados suportam também a hipótese de que quão mais imprevisível for o horário dos militares, mais conflito trabalho-família estes vão experienciar. Estes resultados eram esperados pois a função policial envolve várias exigências (e.g., disponibilidade permanente e sobrecarga de horário) que tornam difícil estes terem tempo



para as exigências familiares e conseguirem gerir o domínio profissional com qualquer outro domínio. Assim, os resultados do presente estudo estão de acordo com estudos anteriores (Scholarios et al., 2017; Henly & Lambert, 2004) em que a imprevisibilidade de horário levou a um aumento dos níveis do conflito trabalho-família. Segundo Henly e Lambert (2004), o tempo, por ser um recurso limitado (Goode, 1960), ao ser utilizado no domínio profissional, fica menos disponível para o papel da família, aumentando o conflito *time-based* e *strain-based*. Da mesma forma, a falta de controlo do próprio horário dificulta a capacidade dos indivíduos de gerirem o seu tempo, aumentando também o conflito *time-based* e *strain-based*.

Mais interessante e também de acordo com o esperado, o conflito trabalho-família demonstrou ter uma mediação total na relação entre a imprevisibilidade de horário e o *burnout*. Ou seja, a imprevisibilidade de horário só vai ter impacto no *burnout*, porque faz com que os papéis do trabalho e da família se tornem menos compatíveis. Isto pode ser explicado, pois os profissionais da Guarda, ao sentirem que não têm tempo, nem controlo no seu horário, vão ter dificuldade em conciliar o domínio profissional e familiar, favorecendo assim o aparecimento de *strain* e consequentemente de *burnout*. Por outro lado, a imprevisibilidade de horário, além de aumentar o conflito, vai diminuir a oportunidade de descansar e recuperar energia (e.g., recuperar recursos), provocando *strain* e consequentemente *burnout*. Outros estudos concluíram que o conflito trabalho-família tem um efeito mediador entre a imprevisibilidade de horário e o stress percebido (Scholarios et al., 2017; Schneider & Harknett, 2018), o que vai ao encontro dos resultados do presente estudo. No entanto, este estudo vai mais além, salientando que quando o horário dos trabalhadores é imprevisível, este vai aumentar o conflito trabalho-família dos mesmos, levando por sua vez, a um aumento dos níveis de *burnout*.

Ao contrário do que se esperava, não se observou uma moderação da variável suporte do supervisor específico do trabalho-família na relação entre a imprevisibilidade de horário e o conflito trabalho-família. Provavelmente, este resultado pode ser explicado pois apesar do suporte ser específico para o trabalho-família, este foi medido através de uma dimensão geral. Assim, considera-se que em estudos futuros, deveriam ser medidas as várias dimensões do suporte do supervisor: suporte emocional, comportamentos de *role model*, suporte instrumental e gestão criativa de trabalho-família (Hammer et al., 2009). Acredita-se que se a chefia fornecer um suporte mais instrumental, este pode moderar o efeito da imprevisibilidade de horário dos militares da Guarda. Desta forma,

os trabalhadores ao terem a percepção de que podem contar com o seu supervisor para os ajudar a conciliar o horário, a gerir as responsabilidades do dia-a-dia, a lidar com imprevistos e a trabalhar em conjunto para resolver efetivamente os conflitos (Hammer et al., 2009), o conflito trabalho-família pode diminuir. Outra possível explicação para estes resultados é que, a imprevisibilidade de horário na GNR, ao fazer parte das características da função, pode ser uma variável que os supervisores muitas vezes não conseguem controlar. Por exemplo, um militar da Guarda que esteja a fazer o turno da meia-noite às oito da manhã e tenha presenciado um crime, vai ter de elaborar o expediente para o ministério público e apresentar-se em tribunal, depois do serviço (Rebello & Leal, 2012). Assim, um turno que era de oito horas, pode facilmente ser prolongado por várias horas, não podendo este aspeto ser controlado ou aliviado pelo supervisor. Por último, este resultado também pode ser explicado porque em média os participantes percecionam o suporte do supervisor específico para o trabalho-família como sendo relativamente baixo. Isto pode estar relacionado com o facto de a instituição militar apresentar uma estrutura hierarquizada, com uma distância social rígida entre os guardas, sargentos e oficiais (Ayres & Flanagan, 1994), não permitindo o desenvolvimento de relações interpessoais significativas com os supervisores (Violanti & Aron, 1995), sendo assim o suporte muito formal. Além disso, as questões individuais e os fatores humanos dos trabalhadores não têm recebido a devida atenção e preocupação por parte da gestão deste tipo de organização (Reiser, 1974, citado em Ayres & Flanagan, 1994). Também devido à cultura policial, os profissionais são desencorajados a expressar as suas opiniões aos seus supervisores e não participam em tomadas de decisão que os afetam diretamente (Ayres & Flanagan, 1994). Outros estudos também já tinham examinado o suporte social como moderador da relação entre os stressores do trabalho e da família e o stress psicológico e tiveram pouco suporte (Parasuraman, Greenhaus, & Granrose, 1992; Frone, Russell, & Cooper, 1995).

Por outro lado, observou-se uma relação direta e negativa entre o suporte do supervisor específico do trabalho-família e o conflito trabalho-família. Esta relação pode ser também explicada pela COR (Hobfoll, 1989, 2002), pois o suporte do supervisor específico do trabalho-família vai ajudar a conservar os recursos em ambos os domínios do trabalho e da família (Allen, 2001), ao fornecer recursos especificamente dirigidos ao equilíbrio das exigências dos dois domínios (Hammer et al., 2009; Thomas & Ganster, 1995). Este resultado está de acordo com o estudo de Kossek et al. (2011) em que o

suporte do supervisor específico do trabalho-família tem um efeito direto no conflito trabalho-família. Os trabalhadores com mais acesso a um suporte específico do trabalho-família vão sentir que têm mais recursos psicológicos específicos para gerir os domínios trabalho-família. Na prática, os colaboradores vão estar mais confortáveis para discutir questões relacionadas com a gestão do trabalho-família como a flexibilidade e a autonomia (Kossek et al., 2011).

### **Limitações e sugestões para estudos futuros**

O presente estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, apesar do nosso modelo teórico pressupor relações causais entre as variáveis, ao ser um estudo transversal, este apenas permite obter informação sobre a valência e a significância das relações entre as variáveis. Estudos futuros poderiam ser de natureza longitudinal de forma a perceber a causalidade entre as variáveis ao longo do tempo. Em segundo lugar, os dados foram recolhidos através de um questionário de autoavaliação, o que pode levar a um efeito de desejabilidade social. No entanto, foi garantido o anonimato e confidencialidade das respostas, para colmatar este efeito. Por outro lado, o uso de apenas um questionário pode aumentar a variância do método comum. Futuras investigações poderão utilizar vários tipos de instrumentos de medida. Também para garantir a confidencialidade, não foram recolhidos dados sobre se os participantes tinham ou não filhos. Desta forma, próximas investigações poderiam explorar esta variável, de modo a perceber o seu impacto no conflito trabalho-família, assim como no *burnout*. Outra das limitações deste estudo está relacionada com a amostra. O número de sujeitos da amostra representa apenas uma pequena parte da população dos profissionais da Guarda Nacional Republicana. Assim, os resultados não podem ser generalizados para toda a população da GNR (cerca de 20 mil). Além disso, o número de indivíduos do sexo masculino é superior ao do sexo feminino, não permitindo fazer comparações entre sexos. Futuros estudos poderão aumentar o número da amostra para os dados poderem ser generalizados. No entanto, considera-se que a amostra recolhida apresenta características semelhantes às da população da GNR, pois esta população também apresenta um número significativamente superior de sujeitos do sexo masculino e a amostra recolhida apresenta dados de participantes de várias zonas do país.

## **Implicações práticas**

Apesar das limitações mencionadas anteriormente, podem-se destacar algumas implicações práticas que os resultados obtidos podem ter neste contexto.

Em primeiro lugar, a relação entre o conflito trabalho-família e o *burnout* destaca a importância de intervir com medidas de conciliação trabalho-família, pois apesar de atualmente, ainda serem pouco comuns no contexto da atividade policial, estas práticas podem ajudar os indivíduos a reduzir os níveis de conflito trabalho-família (e.g., Allen, 2001; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999) e consequentemente o *burnout*.

Assim, apesar da imprevisibilidade do horário de trabalho ser uma característica desta atividade profissional (Scholarious et al., 2017) podem ser implementadas práticas de forma a que os profissionais tenham mais controlo no seu horário de trabalho, tornando-o mais previsível, como facilitar a troca entre turnos e dar a conhecer, com tempo de antecedência suficiente, o turno que os profissionais vão realizar.

Outra prática, seria a implementação de ações de formação anuais para militares com cargos de chefia (e.g., sargentos e oficiais) sobre a importância da gestão dos domínios do trabalho e da vida familiar, com o objetivo de aumentar os seus comportamentos de apoio à relação trabalho-família (Kossek et al., 2011; Hammer, Kossek, Bodner, Anger & Zimmerman, 2011) e assim, reduzir o conflito trabalho-família dos seus subordinados. Da mesma forma, outra prática a ter em conta, seria uma avaliação anual dos supervisores pelos seus subordinados, relativamente aos seus comportamentos de suporte.

## Referências bibliográficas

- Abdollahi, M. K. (2002). Understanding police stress research. *Journal of Forensic Psychology Practice*, 2(2), 1-24. [https://doi.org/10.1300/J158v02n02\\_01](https://doi.org/10.1300/J158v02n02_01)
- Ainsworth, P. B. (2002). *Psychology and policing*. Routledge.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Ayres, R. M., & Flanagan, G. S. (1990). *Preventing law enforcement stress: The organization's role*. National Sheriffs' Association.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of organizational Behavior*, 12(1), 39-53. <https://doi.org/10.1002/job.4030120104>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007), “Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high”. *Journal of Educational Psychology*. 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Beutell, N. J. (2010). Work schedule, work schedule control and satisfaction in relation to work-family conflict, work-family synergy, and domain satisfaction. *Career Development International*, 15(5), 501-518. <https://doi.org/10.1108/13620431011075358>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). New York, USA: Routledge.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work– family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38(5), 300–314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>

Decreto-Lei n.º 30. (2017). Estatuto dos militares da GNR. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 58.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Demerouti, E., Geurts, S. A., Bakker, A. B., & Euwema, M. (2004). The impact of shiftwork on work–home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics*, 47(9), 987–1002. <https://doi.org/10.1080/00140130410001670408>

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>

Eurofound, (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Publications Office of the European Union. Luxembourg.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1995). Relationship of work and family stressors to psychological distress: The independent moderating influence of social support, mastery, active coping, and self-focused attention. *Occupational stress: A handbook*, 129-150.

Gomes, A. R. (2012). Medida de “Burnout” de Shirom-Melamed (MBSM). *Relatório técnico não publicado*. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.

Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American sociological review*, 483–496. <https://doi.org/10.2307/2092933>

Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 350–370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>

Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & stress*, 15(3), 214–226. <https://doi.org/10.1080/02678370110066544>

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>

Grosswald, B. (2003). Shift work and negative work-to-family spillover. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 30, 31.

Hall, G. B., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., Winefield, A. H., & Thompson, B. M. (2010). Job demands, work-family conflict, and emotional exhaustion in police officers: A longitudinal test of competing theories. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 237-250. <https://doi.org/10.1348/096317908X401723>

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134–150. <https://doi.org/10.1037/a0020927>

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of management*, 35(4), 837-856. <https://doi.org/10.1037/a0032612>

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York, USA: The Guilford Press.

Henly, J. R., & Lambert, S. J. (2014). Unpredictable work timing in retail jobs: Implications for employee work–life conflict. *ILR Review*, 67(3), 986-1016. <https://doi.org/10.1177/0019793914537458>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>

Jamal, M. (1981). Shift work related to job attitudes, social participation and withdrawal behavior: a study of nurses and industrial workers. *Personnel Psychology*, 34(3), 535-547. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1981.tb00494.x>

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>

Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Ouden, M. D. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress, and Coping*, 16(2), 195-211. <https://doi.org/10.1080/1061580021000030535>

O'Driscoll, M. P., Poelmans, S., Spector, P. E., Kalliath, T., Allen, T. D., Cooper, C. L., & Sanchez, J. I. (2003). Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 326–344. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.4.326>

Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational behavior*, 13(4), 339-356. <https://doi.org/10.1002/job.4030130403>

Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: how job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43-61. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.43>



Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Lab. Rev.*, 103, 29-32.

Rebelo, J., & Leal, J. (2012). Stress ou burnout dos profissionais de segurança. *Territorium, Revista Portuguesa de riscos, prevenção e segurança*. (19), 221-226. [http://dx.doi.org/10.14195/1647-7723\\_19\\_25](http://dx.doi.org/10.14195/1647-7723_19_25)

Ruivo, J. C. A. (2013). *Conciliação trabalho-família-vida pessoal: estudo comparativo entre profissionais com horário fixo e variável: por turnos* (Master's thesis). Dissertação de mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of personality and social psychology*, 44(1), 127–139. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.127>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schneider, D., & Harknett, K. (201). Consequences of routine work-schedule instability for worker health and well-being. *American Sociological Review*, 84(1), 82-114. <https://doi.org/10.1177/0003122418823184>

Scholarios, D., Hesselgreaves, H., & Pratt, R. (2017). Unpredictable working time, well-being and health in the police service. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2275-2298. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314314>

Shen, J., & Dicker, B. (2008). The impacts of shiftwork on employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 392-405. <https://doi.org/10.1080/09585190701799978>

Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International journal of stress management*, 13(2), 176–200. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>

Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of family and economic issues*, 22(2), 101-119. <https://doi.org/10.1023/A:1016626028720>

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>

Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6-15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392-415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>

Tuttle, R., & Garr, M. (2012). Shift work and work to family fit: Does schedule control matter?. *Journal of Family and Economic Issues*, 33(3), 261-271. <https://doi.org/10.1007/s10834-012-9283-6>

Turnbull, P.J., & Wass, V. (2015). Normalizing extreme work in the Police Service? Austerity and the inspecting ranks. *Organization*, 22(4), 512-529. <https://doi.org/10.1177/1350508415572513>

Van Amelsvoort, L. G., Jansen, N. W., Swaen, G. M., Van Den Brandt, P. A., & Kant, I. (2004). Direction of shift rotation among three-shift workers in relation to psychological health and work-family conflict. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 30(2), 149-156. <https://doi.org/10.5271/sjweh.772>.

Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further validation of work-family conflict and work-family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 329-344. <https://doi.org/10.1177/1069072713493987>

Violanti, J. M., & Aron, F. (1995). Police stressors: Variations in perception among police personnel. *Journal of Criminal Justice*, 23(3), 287-294. [https://doi.org/10.1016/0047-2352\(95\)00012-F](https://doi.org/10.1016/0047-2352(95)00012-F)

West, S., Mappedzahama, V., Ahern, M., & Rudge, T. (2012). Rethinking shiftwork: Mid-life nurses making it work. *Nursing Inquiry*, 19(2), 177-187. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1800.2011.00552.x>